

1 PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE

Franchisegeber und Franchisenehmer arbeiten gemeinsam in einem System; der dort erzielte Erfolg ist auf die Bemühungen beider zurückzuführen. Zudem hängt der Erfolg eines Franchisesystems und seiner Mitglieder von den herrschenden (unsicheren) Umweltgegebenheiten (Verhalten der Endabnehmer, der Lieferanten, der Konkurrenten etc.) ab. Mithin sind auch der Umsatz (bzw. der Überschuss) und das Risiko zwischen beiden aufzuteilen. Da der Umsatz beim Franchisenehmer getätigt wird, muss er den Franchisegeber für die von ihm erbrachten Leistungen entlohnen. Um die Entlohnung des Franchisegebers sicherzustellen, werden Regeln zur Aufteilung des Umsatzes (bzw. des Überschusses) im Franchisevertrag festgelegt.¹ Die Formulierung von Aufteilungsregeln äußert sich im Gebührensystem der Franchiseorganisation. Zudem enthält der Franchisevertrag häufig Vereinbarungen über fixe Franchisegebühren, zu deren Zahlung Franchisenehmer unabhängig von den realisierten Ergebnissen verpflichtet werden.

Vereinbarungen über die Struktur und Höhe von Franchisegebühren zählen zu den zentralen Bestandteilen von Franchiseverträgen.² Die große Bedeutung dieser Vereinbarungen ist zum einen darin begründet, dass Franchisegebühren die Entlohnung des Franchisegebers auch dann sicherstellen, wenn die Leistungen des Franchisegebers den Franchisenehmern nicht einzeln in Rechnung gestellt werden (können). Zum anderen wird angenommen, dass von der Ausgestaltung des Gebührensystems Auswirkungen auf das Verhalten der Systempartner ausgehen.³

¹ Vgl. u.a. Wimmer, Bradley S./Garen, John E.: Moral hazard, asset specificity, implicit bonding, and compensation: The case of franchising, in: *Economic Inquiry*, Vol. 35 (1997), No. 3, S. 553.

² Siehe u.a. Coughlan, Anne T./Anderson, Erin/Stern, Louis W./El-Ansary, Adel I.: *Marketing Channels*, 6. Aufl., Upper Saddle River 2001, S. 546 – 547.

³ Siehe beispielsweise Hempelmann, Bernd: *Optimales Franchising. Eine ökonomische Analyse der Vertragsgestaltung in Franchise-Beziehungen*, Heidelberg 2000b, S. 10 – 11.

Die Festlegung der Franchisegebühren durch den Franchisegeber ist problembehaftet. So merken Coughlan/Anderson/Stern/El-Ansary an: *„The payment system, particularly the lump-sum fee to enter the system, the royalty fee, and the initial investment. How these are calculated and how they may be adjusted over the contract life are critical.“*⁴ Konflikte zwischen den Systempartnern sind zu erwarten, wenn die Höhe der Franchisegebühren von den Franchisenehmern als unangemessen betrachtet wird.⁵ Zum Ausdruck kommen Uneinigkeiten zwischen den Systempartnern im Hinblick auf die zu entrichtenden Franchisegebühren in voneinander abweichenden Zahlungsforderungen und Zahlungsbereitschaften.⁶ Zurückzuführen sind derartige Konflikte u.a. auf voneinander abweichende Zielsetzungen der Systempartner: *„The franchisor’s dream is one of high initial profits on the sale of the franchise, high continuing payments over the longest possible period, and lowest cash outflows during that period. The franchisee [...] wants a low or nonexistent initial payment, minimal drainage of profits over the long run, and many back-up services. Again, there is an inherent conflict of goals between franchisor and franchisee which must be resolved satisfactorily or the relationship will deteriorate. Resolution of the payments conflict is probably the most important determinant of the franchise relationship.“*⁷ Gemäß diesen Überlegungen ist zu analysieren, inwieweit Gebührensysteme Konfliktpotentiale hervorrufen oder zu begrenzen verstehen. Es ist

⁴ Coughlan, A. T./Anderson, E./Stern, L. W./El-Ansary, A. I., 2001, S. 547

⁵ Vgl. Stephenson, P. Ronald/House, Robert G.: A perspective on franchising, in: Business Horizons, Vol. 14 (1981), No. 4, S. 41.

⁶ Siehe u.a. Knight, Russell M.: The independence of the franchisee entrepreneur, in: Journal of Small Business Management, Vol. 22 (1984), H. 2, S. 58, 60; Stein, Gabi: Franchisennetze im Dienstleistungsbereich. Management und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 1996, S. 39 – 40; Grünhagen, Marko/Dorsch, Michael J.: Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types, in: Journal of Small Business Management, Vol. 41 (2003), No. 4, S. 368 und die dort angegebene Literatur.

Siehe hierzu auch die empirischen Erkenntnisse Schlüters, wonach Franchisegebühren einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit von Franchisenehmern nehmen. Nach Schlüter wird das Zufriedenheitsurteil eher durch laufende Franchisegebühren als durch Eintrittsgebühren determiniert. Vgl. Schlüter, Heinrich: Franchisenehmer-Zufriedenheit. Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden 2001, S. 159 – 161, 169 – 170.

Ahlert/Wunderlich zeigen, dass Franchisenehmer häufig insbesondere mit dem Verhältnis unzufrieden sind, in dem Franchisegebühren und andere Entgeltforderungen des Franchisegebers zu dessen Leistungen stehen. Nach Ahlert/Wunderlich gilt dies insbesondere für laufende Franchisegebühren. Siehe Ahlert, Dieter/Wunderlich, Maren: Ergebnisse der Franchisenehmer-Zufriedenheitsbefragung 2002. Gesamtauswertung aller Systeme, Internationales Centrum für Franchising und Cooperation, Münster 2002a.

⁷ Curry, J. A. H. et al.: Partners for profit. A study of franchising, New York 1966, S. 44

zu prüfen, welchen Beitrag Franchisegebühren im Hinblick auf die Koordination der Systempartner leisten. So stellt sich die Frage, wie sich die Gestaltung des Gebührensystems auf das Verhalten der Franchisepartner auswirkt. Von Interesse sind dabei aus Sicht des Franchisegebers insbesondere Auswirkungen auf

- (1) den Eintritt von Wirtschaftssubjekten in die Franchiseorganisation,
- (2) das Verhalten der Franchisenehmer während der Systemzugehörigkeit und
- (3) den Verbleib der Franchisenehmer in der Franchiseorganisation.

Mit Bezug auf die angesprochenen Aspekte ist die vorliegende Arbeit darauf ausgerichtet, präskriptive Hinweise zur Gestaltung von Franchisegebühren abzuleiten.⁸ Die Arbeit soll den Franchisegeber – als Verantwortlichen der Gebührengestaltung – in seinem Entscheidungsprozess unterstützen, indem Hinweise darauf gegeben werden, über welche Handlungsalternativen er im Rahmen der Gebührenpolitik verfügt und wie er diese unter Berücksichtigung der Umwelt einsetzen sollte, um seine Ziele zu erreichen. In Anlehnung an das Grundmodell der Entscheidungstheorie werden insbesondere Antworten auf die folgenden Fragen gesucht:

- (1) Welche Aktionsparameter stehen dem Franchisegeber bei der Gestaltung von Franchisegebühren zur Verfügung?
- (2) Anhand welcher Ziele bzw. Kriterien ist die Vorziehungswürdigkeit alternativer gebührenpolitischer Maßnahmen zu beurteilen?
- (3) Wie wirken sich sonstige Faktoren auf die Zielerreichung aus bzw. welche Rahmenbedingungen sind bei der Gestaltung von Franchisegebühren zu beachten?

In der Literatur finden sich zahlreiche Arbeiten zur Gestaltung von Franchiseverträgen. Neben vertragsrechtlichen Fragen beschäftigen sich diese häufig mit

⁸ Dieses Anliegen verfolgt auch *Hempelmann*, der innerhalb seiner Analyse methodisch – im Gegensatz zur vorliegenden Arbeit – ausschließlich an die Prinzipal-Agenten-Theorie anknüpft. Vgl. *Hempelmann*, B., 2000b, S. 192.

Zur Abgrenzung deskriptiver, präskriptiver und normativer Entscheidungstheorie siehe u.a. *Nitzsch, Rüdiger von: Entscheidung bei Zielkonflikten: Ein PC-gestütztes Verfahren*, Wiesbaden 1992, S. 1, 8 – 11.

der Gestaltung von Franchisegebühren.⁹ So sind *agencytheoretische* Beiträge der Frage gewidmet, wie Franchisegebühren anreizkompatibel zu gestalten sind bzw. wie durch die Ausgestaltung des Gebührensystems ein Interessenausgleich zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer herbeigeführt werden kann.¹⁰ In der *Screening Theorie* zuzurechnenden Arbeiten wird die Frage thematisiert, ob Eintrittsgebühren als spezifische Investitionen der Franchisenehmer zu interpretieren sind und inwieweit durch deren Ausgestaltung die Auswahl fähiger und motivierter Franchisenehmer angesteuert werden kann.¹¹ In *transaktionskostentheoretischer* Perspektive wird der Frage nachgegangen, inwieweit Eintrittsgebühren als spezifische Investitionen der Franchisenehmer diese davon abhalten, die Vereinbarungen des Franchisevertrages zu unterlaufen.¹² Weitere Beiträge beschäftigen sich u.a. mit der Signalwirkung die von der Gebührenhöhe auf die Beurteilung des Wertes einer Franchise ausgehen.¹³

In der vorliegenden Arbeit werden die aus den oben angeführten Forschungsrichtungen stammenden Erkenntnisse zur Vorziehenswürdigkeit alternativer

⁹ Zu vertragsrechtlichen Aspekten der Gestaltung von Franchiseverträgen siehe beispielsweise Martinek, Michael: Franchising. Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen, Heidelberg 1987; Martinek, Michael: Moderne Vertragstypen. Band II: Franchising, Know-how-Verträge, Management- und Consultingverträge, München 1992; Martinek, Michael: Der Franchisevertrag, in: Martinek, Michael/Semler, Franz-Jörg: Handbuch des Vertriebsrechts, München 1996, S. 361 – 483; Metzloff, Karsten (Hrsg.): Praxishandbuch Franchising, München 2003b.

Ein Überblick über ökonomische Ansätze zur Gestaltung von Franchisegebühren findet sich beispielsweise in Dnes, Antony W.: The economic analysis of franchise-contracts, in: JITE, Vol. 152 (1996), No. 2, S. 297 – 324; Kenyon, Peter/Harding, Don/Toguchi, Hisako/Johnson, David: Theories of Franchising, in: The IBIS Collaborative Research Program in Enterprise Dynamics, Working paper No. 1/96, Melbourne 1996.

¹⁰ Siehe zu agencytheoretischen Ansätzen im Franchisekontext u.a. Rubin, Paul H.: The theory of the firm and the structure of the franchise contract, in: Journal of Law and Economics, Vol. 21 (1978), No. 1, S. 223 – 233; Mathewson, G. Frank/Winter, Ralph A.: The economics of franchise contracts, in: Journal of Law and Economics, Vol. 28 (1985), No. 3, S. 503 – 526; Lal, Rajiv: Improving channel coordination through franchising, in: Marketing Science, Vol. 9 (1990), No. 4, S. 299 – 318; Lafontaine, Francine: Agency theory and franchising: Some empirical results, in: RAND Journal of Economics, Vol. 23 (1992), No. 2, S. 263 – 283; Bhattacharyya, Sugato/Lafontaine, Francine: Double-sided moral hazard and the nature of share contracts, in: Rand Journal of Economics, Vol. 26 (1995), No. 4, S. 761 – 781; Hempelmann, B., 2000b.

¹¹ Siehe hierzu beispielsweise Dnes, Antony W.: “Unfair” contractual practices and hostages in franchise contracts, in: JITE, Vol. 148 (1992b), No. 3, S. 484 – 504.

¹² Siehe hierzu insbesondere Klein, Benjamin: Transaction cost determinants of “unfair” contractual arrangements, in: American Economic Review, Vol. 70 (1980), No. 2, S. 356 – 362; Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.

¹³ Siehe hierzu beispielsweise Gallini, Nancy T./Lutz, Nancy A.: Dual distribution and royalty fees in franchising, in: JLEO, Vol. 8, (1992), No. 3, S. 471 – 501; Baucus, David A./Baucus, Melissa S./Human, Sherrie E.: Choosing a franchise. How base fees and royalties relate to the value of the franchise, in: Journal of Small Business Management, Vol. 31 (1993), No. 2, S. 91 – 104.

gebührenpolitischer Maßnahmen und zu den diese bedingenden Faktoren aufgegriffen. Die Arbeit ist jedoch nicht ausschließlich einer dieser Forschungsrichtungen zuzuordnen. So wird auch analysiert, welche Faktoren die Vorziehungswürdigkeit alternativer gebührenpolitischer Maßnahmen in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive bedingen.¹⁴ Dabei wird das den institutionenökonomischen Ansätzen zugrunde liegende rationale Verhalten der Franchisenehmer hinterfragt und erörtert, gemäß welcher Kalküle Franchisenehmer ihr Verhalten ausrichten und wie alternative gebührenpolitische Maßnahmen innerhalb dieser Kalküle wirksam werden.¹⁵

Die Arbeit gliedert sich in zehn Kapitel. Im Anschluss an die einleitenden Ausführungen des vorliegenden Kapitels werden zunächst die franchisespezifischen Grundlagen vermittelt, die für das Verständnis der nachfolgenden Abschnitte bedeutsam sind. Das zweite Kapitel dient zum einen dazu, Gegenstand und Merkmale des Franchising darzulegen. Zum anderen wird ein Überblick darüber gegeben, durch welche Merkmale Franchiseverträge gekennzeichnet sind und aus welchen Bestandteilen sie sich zusammensetzen. Im dritten Kapitel wird ein Überblick über die Gebührengestaltung in entscheidungstheoretischer Perspektive gegeben. Neben der Darstellung der Elemente eines gebührenpolitischen Planungsprozesses wird erörtert, über welche Aktionsparameter der Franchisegeber im Rahmen der Gebührengestaltung verfügt und welche Ziele er üblicherweise durch die Gestaltung der Franchisegebühren zu erreichen versucht. In den sich anschließenden Kapiteln werden Faktoren erörtert, die die Auswahl einer gebührenpolitischen Maßnahmen mit Blick auf die Ziele der Gebührenpolitik bedingen. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und einem Fazit im zehnten Kapitel.

¹⁴ Es wird der Forderung entsprochen, agencytheoretische Aussagen mit anderen Theorien gemeinschaftlich für die Entscheidungsfindung zu nutzen. Siehe zu dieser Forderung beispielsweise Elschen, Rainer: Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: *zfbf*, 43. Jg. (1991), H. 11, S. 1003, 1011.

¹⁵ Vgl. zu dieser Fragestellung u.a. Curry, J. A. H. et al., 1966, S. 44 – 45; Hempelmann, B., 2000b, S. 10; Küster, Martin: Opportunismus und Motivation in Franchise- und Vertragshändler-Systemen, Stuttgart 2000, S. 156 – 157, 164.



Quelle:

Markus Preißner: *Franchisegebühren: Ziele, Aktionsparameter, Bestimmungsfaktoren*, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2005.

© 2005 Kölner Wissenschaftsverlag und Markus Preißner